

# わが国におけるコーポレート・ガバナンス改革論

—会計・ディスクロージャーの視点から—

平 松 一 夫

## I はじめに

1990年代のわが国では、バブル経済の崩壊・金融危機といった経済状態を背景として企業の不祥事や倒産が多発するとともに、グローバルな企業競争に直面することにより、企業が抱える多くの問題点が露呈することとなった。これに伴い、わが国の企業や企業をとりまく諸制度に対する信頼が国内的にも国際的にも失墜するという事態が生じた。

こうした状況をふまえて、最近、企業のコーポレート・ガバナンス（企業統治）をめぐる議論が活発になされるようになっていく。コーポレート・ガバナンス改革論はわが国においてのみならず世界的に展開されているが、本稿では、会計・ディスクロージャーの観点を踏まえて、わが国におけるコーポレート・ガバナンス改革論を概観する。

以下、本稿ではまず、現行商法におけるコーポレート・ガバナンス構造について論じた上で、その特徴と問題点に言及する。そして、最近の倒産事例として「そごう」を取り上げ、わが国のコーポレート・ガバナンス構造の問題点を具体的にみることにする。最後に、わが国におけるコーポレート・ガバナンス改革論のいくつかを紹介することにより、会計・ディスクロージャーを念頭におきつつ今後のコーポレート・ガバナンス改革論の方向性を探ることとする。

## Ⅱ 商法におけるコーポレート・ガバナンス構造

わが国の場合、企業の経営意思決定は取締役がその権限を有している。現行商法は、経営者（取締役）を監視する仕組みをどのように規定しているのだろうか。ここでは、商法によるコーポレート・ガバナンスの仕組みを、①企業内部における監視システム、②会計監査人監査、および③株主代表訴訟に分けて概観することとする。

### 1. 企業内部における監視システム

#### （1）監査役

商法第274条は、「監査役は取締役の職務の執行を監査す。」としている。

商法はまた、監査役による監査報告書への記載による監視について、次のような規定を設けている。すなわち、商法第281条ノ3第2項は、「・・・監査報告書には左の事項を記載することを要す。」と定めるとともに、その第10号で「取締役の職務遂行に関し不正の行為又は法令若は定款に違反する重大なる事実ありたるときは其の事実」を監査報告書に記載すべき事項の一つとして掲げている。そして、「大会社の監査報告書に関する規則」の第7条第1項では、「・・・監査報告書に商法第281条ノ3第2項第10号に掲げる事項を記載する場合において、次に掲げる事項につき取締役の義務違反があるときは、その事項に関する記載は、各別にしなければならない。」とし、第7条第1項第2号で「会社が無償でした財産上の利益の供与（反対給付が著しく少ない財産上の利益の供与を含む。）」を記載事項の一つとしている。

このように、商法は監査役が取締役を監視することを規定するとともに、無償による利益供与を含む取締役の違法行為等をその監査報告書に記載することにより取締役を監視することをも定めている。

なお、大会社にあっては、監査役は3人以上で、そのうち1人以上は社外監査役であることが求められている。ここに社外監査役とは、就任の前5年間に

社またはその子会社の取締役または支配人その他の使用人でなかった者をいう。また、監査役の互選で常勤監査役を定めることとされている（商法特例法第18条）。さらに、大会社にあっては、監査役の全員で監査役会を組織することとされている（商法特例法第18条の2）。

## （2）取締役会

商法第260条は、「取締役会は会社の業務執行を決し取締役の職務の執行を監督す。」として、取締役会が取締役を監視することを規定している。商法第254条ノ3では、「取締役は法令及定款の定並に総会の決議を遵守し会社の為忠実に其の職務を遂行する義務を負ふ。」と規定し、取締役が忠実義務を負うこととされていることから、取締役が違法行為等を行った場合には取締役会が監視機能を果たすべきこととされている。

このように、商法は取締役会がその構成員である取締役を監視することとしているのである。なお、現行商法は社外取締役の選任を要求していない。

## （3）開示

商法はまた、開示を通じて取締役の違法行為等を監視する仕組みを設けている。計算書類規則は第48条第1項において「小会社以外の会社の附属明細書には、次の事項をも記載しなければならない。」とし、記載事項の一つとしてその第5号で「営業費用のうち販売費及び一般管理費の明細」を掲げている。これに関連して第48条第3項では、「第1項第5号の明細は、大会社の監査報告書に関する規則第7条第1項第2号に掲げる事項に関し監査役が監査をするについて参考となるように記載しなければならない。」と定めている。このように、商法は無償による利益供与という取締役の違法行為を、監査役の監査に参考となるような仕方で附属明細書に記載することを要求しているのである。

## 2. 会計監査人監査

商法は、株式会社を資本金と負債の金額により大会社、中会社、小会社に3区分し、大会社については会計監査人（公認会計士または監査法人）の監査を

受けることとしている。ここで大会社とは、資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社をいう（商法特例法第2条）。

商法特例法第13条により、会計監査人は監査役会および取締役の監査報告書を提出しなければならないとされている。この監査報告書には商法第281条ノ3第2項第1号～第7号、第9号、第11号に掲げる事項を記載しなければならない（商法特例法第13条第2項）。

簡潔に言えば、これは会社の会計帳簿および計算書類が法令または定款に従って正しく記載されていない場合に、その旨を監査報告書に記載することを求める規定である。これにより、会計監査人は取締役を監視する役割を担うことになる。

### 3. 株主代表訴訟

株主代表訴訟は、商法第267条に規定されている。それによれば、6か月前から引き続き株式を有する株主は、会社に対して書面をもって取締役の責任を追及する訴えを提起するよう請求することができる（第1項）。そして、その日から30日以内に訴えが提起されなかったときには、株主が自ら提起することができることとされている（第2項）。

株主代表訴訟の制度は、1950年（昭和25年）の商法改正によりアメリカ法にならって導入されたものであるが、1993年（平成5年）の商法改正にあたり訴訟費用が実質的に引き下げられて、株主にとって利用しやすい制度になったと言われている<sup>1)</sup>。

## Ⅲ 商法におけるコーポレート・ガバナンス構造の特徴と問題点

### 1. 監査役と取締役会による二重監視システム

上に述べたように、わが国商法における自主監視の仕組みは、経営者（取締

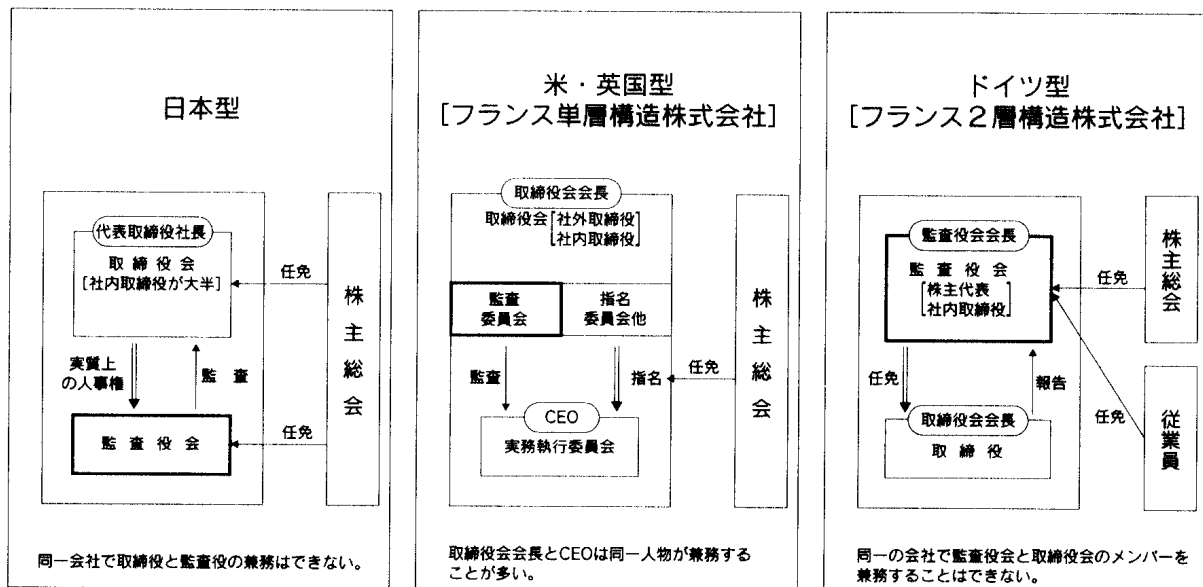
---

1) 末永敏和『コーポレート・ガバナンスと会社法』中央経済社、2000年、191－192頁。

役) に対する監視を「監査役」と「取締役会」が二重に行うという特徴を有している<sup>2)</sup>。二重監視の仕組みは、ドイツにおいて監査役会が取締役を監視することとされている状況や、アメリカにおいて取締役会の中に設けられた監査委員会が業務執行役員を監視することとされている状況と比べると特徴的であるといえる。

ここで、ドイツとアメリカのコーポレート・ガバナンス構造を詳しく論じることができないので、関西経済同友会・企業財務特別委員会が作成した図表を転載することにより、3か国のコーポレート・ガバナンス構造の特徴を<図表1>に示すこととする。

図表1 コーポレート・ガバナンス構造の国際比較



(出所) 関西経済同友会・企業財務特別委員会「21世紀に向けての企業革新とコーポレート・ガバナンスー変革のため、早期環境整備をー」(2000年5月)、資料13-1。

わが国商法が二重監視システムを採用しているのは、商法の史的発展とかかわっている<sup>3)</sup>。1899年(明治32年)商法は、監査役制度を設け、監査役が取締

2) 末永敏和、前掲書、9頁。

3) 稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社、2000年、168-173頁。

役を監視するというドイツ流の二元的システムを採用していた。ただし、ドイツ法とは異なり、監査役が取締役の任免権を与えなかったため、監査役の権限はそれほど大きくなかった。ところが、第二次世界大戦後の1950年(昭和25年)改正商法はアメリカ法の影響を受け、取締役会制度を導入した。その際、監査役の権限がさらに限定された。また、アメリカでは取締役と業務執行役員とが原則として分離されているのに対して、わが国では取締役が業務執行役員を兼ねるという状況のもとで、取締役会が取締役を監視するという仕組みが導入されたのである。

比較的最近の商法改正では、監査役の独立性の確保と権限の強化が推進されてきたが、二重監視システムというわが国商法の特徴は今日でも維持されている。

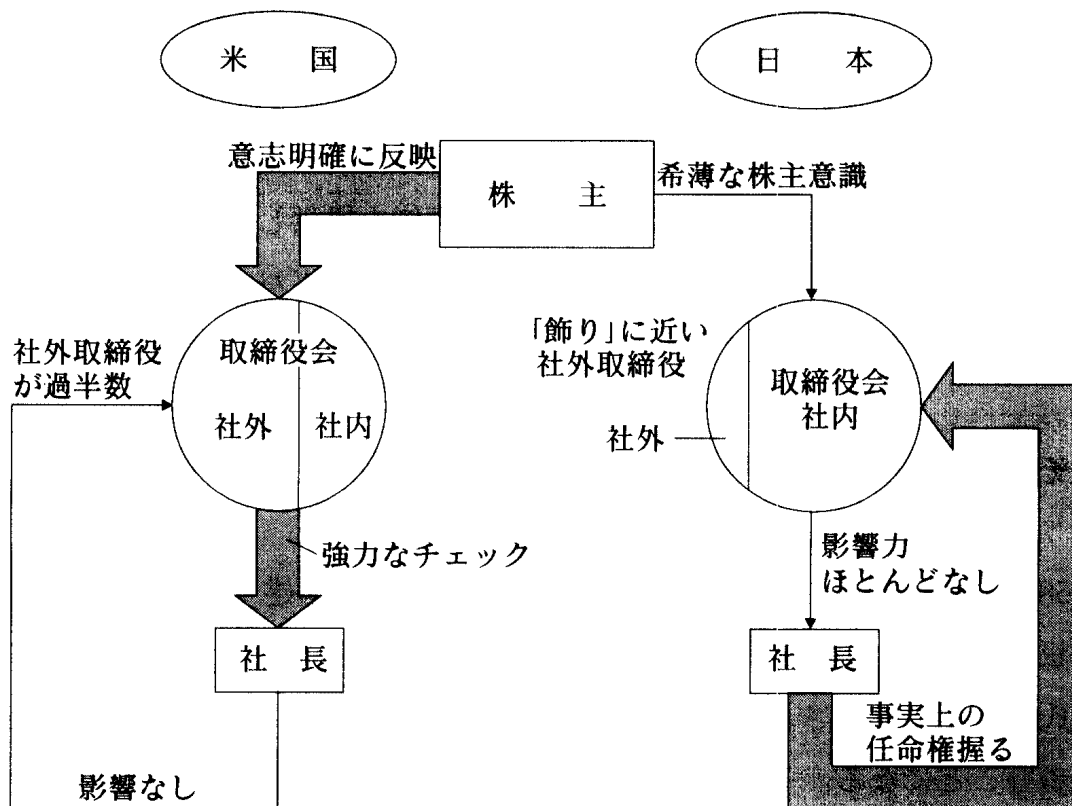
## 2. わが国における監視システムの問題点

二重監視システムがわが国の特徴であるとしても、それ自体が問題であるというわけではない。問題は、わが国に固有の監視システムが、うまく機能しえない事態が多発したことにある。わが国の仕組みのもとで、監査役も取締役会も取締役の違法行為を発見しえなかったということは、広く認められているところである。それは、上に指摘したとおり、わが国では監査役の監視機能が弱められているということと、業務執行の決定と執行を同じ取締役が行うという構造のもとで取締役が自らを監視するということに起因している。筆者は17年前(1983年12月)の別稿でこの問題を取り上げたが、その中で、わが国のコーポレート・ガバナンス構造が抱える問題点を指摘した<sup>4)</sup>。その時に掲載した図表を再録したものが<図表2>である。

---

4) 平松一夫「年次株主報告書における組織情報の会計学的意義」『商学論究』第31巻第2号(1983年12月)、87頁。平松一夫『年次報告書会計』中央経済社、1986年、166頁。

図表2 対照的ともいえる日米の社長と取締役会の力関係



（出所）平松一夫『年次報告書会計』中央経済社、1986年、166頁。この図表はもともと『日経ビジネス』1982年11月15日号、65頁に掲載されたものである。

<図表2>に典型的に示されているように、アメリカでは株主の意思が取締役選任に明確に反映され、取締役会が経営者をチェックする仕組みがある。加えて、取締役会の構成は社外取締役が過半数を占めている。特に監査委員会は社外取締役で構成することが原則である。これに対して、わが国の場合、株主はその意識が希薄であり、社長（経営者）が取締役・監査役の任免権を事実上握っている。しかも、取締役の大半は社内取締役である。加えて、取締役は決定と執行の両方を行うこととされているが、これは取り締まる役割と取り締まられる役割を同一人が担うことを意味しており、それ自体が矛盾した仕組みである。こうした問題点を抱えたわが国のコーポレート・ガバナンス構造で、社長（経営者）が事実上、監査役からも取締役会からも監視を受けないままに、必要な開示も行われえないという、実質的にコーポレート・ガバナンス不在という事態がしばしば生じたのである。

#### Ⅳ 「そごう」にみるわが国コーポレート・ガバナンスの問題点

2000年（平成12年）7月、「そごう」が東京地方裁判所に民事再生法の申し立てを行い、事実上倒産した。そごうは、わが国のコーポレート・ガバナンスが抱える問題点を具体的に論じる上で貴重な事例を提供したものとして注目されるので、ここで「そごう」の倒産をコーポレート・ガバナンスの視点から整理しておくこととする。

##### 1. そごうグループの概要

1958年（昭和33年）、業績不振にあえぐそごうの経営建て直しのために日本興業銀行出身の水島廣雄前会長が赴任した。それから約40年間、そごうはこの水島氏によって支配されることになる。そごうの再建後、水島氏は多店舗化路線を歩むことになる。その第一歩として昭和42年（1967年）に設立されたのが千葉そごうであった。その後、そごうグループは、国内外とも千葉そごうを中心に子会社を設立していくことになる<sup>5)</sup>。

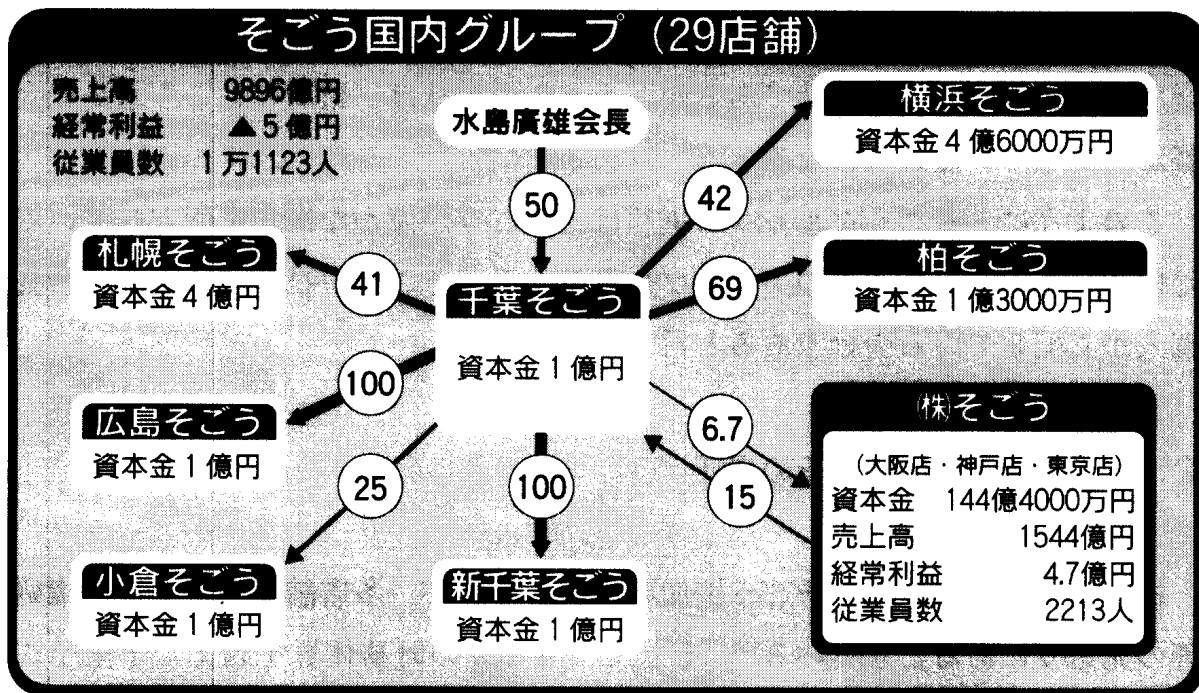
1999年（平成11年）2月時点のそごう国内グループ29店舗のうち、主なものを示したのが<図表3>である。

<図表3>によると、そごうは大阪店、神戸店、東京店から成り、資本金は144.4億円、売上高1,544億円、経常利益4.7億円、従業員2,213人であった。これに対して、そごう国内グループの中核である千葉そごうは、資本金はわずか1億円であったが、グループの売上高は9,896億円、従業員は11,123人と、規模ではそごうを遥かに上回っていた。なお、グループの経常損益は5億円の赤字であった。千葉そごうに対するそごうの持株比率は15%であるから、千葉そごうを始めとするグループ企業は、当時の会計基準ではそごうの連結財務諸表

5)『週刊ダイヤモンド』2000年7月29日、28－30頁。



そごう国内グループ (29店舗)



(出所) 『週刊ダイヤモンド』1999年10月23日号、43頁。

そごうの場合、株主の依頼を受けた株主オンブズマンが株主代表訴訟に関する通知書を2000年（平成12年）9月8日、そごうの監査役に対して提出している。この通知書の記述にもとづき、そごうグループの実態を表現するならば、次のようになる<sup>6)</sup>。

6) そごうの株主代表訴訟に関する通知書は、株主オンブズマンのホームページより入手した。<http://www1.newweb.ne.jp/wa/kabuombu/sogou-tuuchisho.htm>

あり、さらに、同社は役員4名、社員2名、外1名の会社であり、水島元会長個人が資本面からも人的な面からも支配する会社であった。国内外のそごう百貨店は千葉そごうの子会社であるが、これらの会社は、結局のところ水島元会長が支配していることになる。

このように、そごうグループの実態は、そごうが僅かな株式を所有しているだけで、そごうの国内外のグループ企業は、千葉そごう、ひいては水島元会長個人が支配している会社であると言える。

## 2. そごう倒産の原因とその責任

株主オンブズマンは、そごう倒産の原因の一つが、多店舗展開と不良債権処理の先送りにあるとしている<sup>7)</sup>。そして、そごうの財務体質を超えた千葉そごう子会社への大幅な貸付、債務保証、保証類似行為に起因するとして、その明細を示している。それによると、2000年（平成12年）2月期の千葉そごうとその子会社への本件貸付等の残高明細は次のとおりであり、そごうの売上高に比して、極めて巨額の融資がなされていたことがわかる。

貸 付 金	2268億5900万円
保 証 債 務	1802億2000万円
保証類似行為（予約も含む）	3316億5200万円
計	7387億3100万円

この間、興銀、旧長銀などの金融機関からのそごうの借入金は1600億円の増加をみており、同じく1600億円が千葉そごうに貸し付けられている。

このように、水島元会長らが国内外への多店舗展開を行い、不動産投資を拡大させ、金融機関の千葉そごう子会社への貸付等を許し、損害を拡大させた背景には、そごうの取締役の無責任さがあるとしている。そごうの取締役会においては、その貸付先の経営実態、返済の可能性、担保等について全く討議せず、次々と取締役会でこの両社への貸付等を承認可決しているというのである。そ

7) 株主オンブズマンのホームページより。

して、そごうの取締役の報酬、退職金まで全て水島元会長が決定しており、取締役は水島元会長の言いなりになっていたとされるのである。

株主オンブズマンはまた、監査役も、常に取締役会に出席しながら、何らその取締役の行為の差止等の責務を果たしていないとしている。

株主オンブズマンは、監査法人についても責任を追及している。すなわち、監査法人は第三者的立場からそごうグループの債務超過の状況や本件貸付等の真の実態を調査すべきであるにもかかわらず、職業専門家としての責務を果たさなかったことが、今回の損害を拡大させた一つの要因でもあり、その責任は重大であるというのである。

なお、そごうの場合、開示もうまく機能していない。取締役の違法行為等の開示とは意味が違うが、そごうが赤字の連結子会社を連結の範囲からはずそうとしていたことが報じられている。2000年（平成12年）9月28日の日本経済新聞（夕刊）によれば、大蔵省が企業の連結決算の対象の拡大を検討していた1996年（平成8年）1月、そごうの取締役会で「千葉そごうが連結決算の対象となると、当社にとって好ましくあらざる事態が起こる。連結対象とならないようにすべき」と、「連結はずし」を画策したという。そのため、そごうがもつ千葉そごうの株式を千葉そごうグループに買い取ってもらうことが、取締役会で可決されたというのである。しかし、こうした決議については銀行側から反対意見があり、すべて撤回されたため、連結はずしは実現しなかったとされる。

このように、そごうの事例では、商法が定めるコーポレート・ガバナンスの仕組みのうち、①監査役による監視は機能しなかった、②取締役会による監視は全く意味をなさなかった、③開示がなされることもなかった、④会計監査人も当時の会計基準では如何ともしがたい状況であった。結局、経営者の責任を追及しえたのは、株主代表訴訟のみということになったのである。ここに、わが国のコーポレート・ガバナンスが抱える構造的問題が典型的に示されているといえよう。

## V わが国におけるコーポレート・ガバナンス改革論

## 1. 最近のコーポレート・ガバナンス改革論議

さて、最近における企業不祥事やグローバル化の進展に伴い、わが国でもここ数年コーポレート・ガバナンスに関する議論が活発になされており、さまざまな提言や報告書が公表されている。また、行政の側でも、いよいよ商法改革に向けて具体的な動きが見られるようになっている。その一部を示したものが<図表4>である<sup>8)</sup>。

図表4 コーポレート・ガバナンスの改革をめぐる最近の主な報告書等

1997年 9 月	自民党法務部会商法改正に関する小委員会 「コーポレート・ガバナンスに関する商法等改正試案骨子」
1997年 9 月	経済団体連合会コーポレート・ガバナンス特別委員会 「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」
1998年 4 月	経済同友会 「第13回企業白書－資本効率重視経営：日本企業再活性化のための提案」
1998年 5 月	日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム 「コーポレート・ガバナンス原則－新しい日本型企业統治を考える－」
1998年 6 月	自民党法務部会商法改正に関する小委員会 「企業統治に関する商法等改正案骨子」
1998年 8 月	日経連国際特別委員会 「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向」
1999年 4 月	自民党政務調査会法務部会商法に関する小委員会 「企業統治に関する商法等の改正案要綱」
2000年 5 月	関西経済同友会・企業財務特別委員会 「21世紀に向けての企業革新とコーポレート・ガバナンス－変革のため、早期環境整備を－」
2000年 9 月	法務省法制審議会商法部会 「今後の商法改正について」
2000年12月	通産省産業構造審議会・企業法制分科会 「企業統治（コーポレート・ガバナンス）のあり方に関する商法改正提言案」

8) 1999年5月までの「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に関する最近の主な提言、委員会報告等一覧」については稲上毅他、前掲書、340頁参照。

稲上毅教授によれば、コーポレート・ガバナンスをめぐるわが国の議論には、2つの流れがあるとされる<sup>9)</sup>。一つは企業不祥事再発防止に係わる経営責任論の流れであり、もう一つは企業繁栄論という文脈にそってあるべき日本のコーポレート・ガバナンス改革を論じる流れである<sup>10)</sup>。以下、これら2つの流れについて概観する。

## 2. 経営者責任論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論

上記の諸報告書等のうち経営者責任論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論に属するのは、経団連と自民党小委員会による諸改正案である。

### (1) 経済団体連合会コーポレート・ガバナンス特別委員会の「提言」<sup>11)</sup>

まず、1997年（平成9年）9月10日に経済団体連合会コーポレート・ガバナンス特別委員会が公表した「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」（以下、「提言」とよぶ。）をみてみよう。この「提言」では、（1）監査役（会）機能の強化を中心にした監査体制の強化、（2）株主代表訴訟制度の見直し、（3）企業の自主的対応、および（4）今後の課題、が取り上げられている。

まず第一の「監査役（会）機能の強化を中心にした監査体制の強化」では、①社外監査役の要件の厳格化、②社外監査役の法定員数の増員、③監査役の選任議案に対する監査役会の同意、④監査役が任期途中で辞任した場合の説明義務、および⑤会計士監査の充実のための諸措置、について提言している。

第二の「株主代表訴訟制度の見直し」では、①原告適格の見直し、②会社の被告取締役への訴訟参加・訴訟支援の容認、③取締役の損害賠償責任の上限規定、④経営判断の原則の法律規定への明記等について提言している。

9) 稲上毅他、前掲書、29頁。

10) 稲上毅他、前掲書、29－30頁。

11) 経済団体連合会コーポレート・ガバナンス特別委員会「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」（1997年9月10日）。この「提言」は末永敏和、前掲書、233－235頁に収録されている。

「提言」はさらに、企業の自主的対応および今後の課題についても若干の言及を行っている。

(2) 自民党小委員会による「要綱」<sup>12)</sup>

自由民主党はコーポレート・ガバナンスに関していくつかの改正案を出しているが、そのうち最新のものは政務調査会法務部会商法に関する小委員会が1999年（平成11年）4月15日に公表した「企業統治に関する商法等の改正案要綱」（以下、「要綱」とよぶ。）である。

この「要綱」は、「商法の理念を尊重しながら株主重視の姿勢を一層鮮明にし、社外取締役の機能強化に努める米国の企業社会に範を求め、グローバルスタンダードの観点から、わが国におけるコーポレート・ガバナンスの確立を早急に図るべきである」として、概ね下記のようにいくつかの具体的な改正事項を提示している。

- ①取締役の監査役に対する説明責任を強化する。
- ②大会社の社外監査役の数や監査役の半数以上とし、かつ社外監査役の要件を厳格化する。
- ③監査役の任期を3年から4年に延長し、監査役が辞任した場合には意見を述べるができるようにする。
- ④取締役は監査役選任に関して監査役会の同意を得ることとする。
- ⑤取締役等の損害賠償責任を軽減する。
- ⑥定款変更による取締役等の損害賠償責任を軽減する。
- ⑦株主代表訴訟に会社が参加できるようにする。
- ⑧株主代表訴訟を提起できる者を制限する。

上の記述から読みとれるように、経営者責任論にもとづくコーポレート・ガ

12) 自由民主党政務調査会法務部会商法に関する小委員会「企業統治に関する商法等の改正案要綱」（1999年4月15日）。この「要綱」は末永敏和、前掲書、238-242頁に収録されている。

バナンス改革論では、企業不祥事の防止に関連して、①監査役会の機能強化と②株主代表訴訟の見直しを中心とする提案がなされていることがわかる<sup>13)</sup>。この流れの改革論には、会計・ディスクロージャーに関する視点は希薄であると言わなければならない。

### 3. 企業繁栄論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論

では、いま一つの流れとされる企業繁栄論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論は、どのような内容をもつのであろうか。この流れに属するものとして、経済同友会、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、日経連国際特別委員会、関西経済同友会・企業財務特別委員による報告書等がある。以下、このうち2つの報告書について概観する。

#### (1) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの「原則」<sup>14)</sup>

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムのコーポレート・ガバナンス原則策定委員会は1998年（平成10年）5月26日に「コーポレート・ガバナンス原則—新しい日本型企业統治を考える—」（以下、「原則」とよぶ。）を公表した。「原則」は、第1章「前文」、第2章「企業統治システムの課題」第3章「アカウンタビリティとディスクロージャー」、第4章「統治構造」、の4章から構成されている。

第3章と第4章ではコーポレート・ガバナンス原則が提示されている。「原則」の部分だけを抜粋したものを<図表5>に掲げている。なお、原則には「原則A」と「原則B」が設けられている。「原則A」は可及的速やかに実施すべきものであり、「原則B」は21世紀の早い段階での実現をめざしつつ、世界の

13) 稲上毅他、前掲書、30頁参照。

14) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、コーポレート・ガバナンス原則策定委員会「コーポレート・ガバナンス原則—新しい日本型企业統治を考える—」（1998年5月26日。この「原則」は『コーポレート・ガバナンスの新局面：別冊商事法務』No. 212（1998年11月30日）に収録されている。

**図表5 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムのコーポレート・ガバナンス原則**

---

### **第3章 アカウンタビリティとディスクロージャー**

#### **<原則1A>**

- ・取締役会は、株主に対して有用かつ信頼できる情報提供を適時行うために、経営者に株主及び取締役会に対するアカウンタビリティの自覚と実践を求めるとともに、内部管理に基づく情報システムの構築と、シェアホルダー・リレーションズの体制を確立し維持していく責任を有する。

#### **<原則2A>**

- ・取締役会はリスク管理を徹底し、事故、訴訟、買収・合併、業績不振など、株主の利益に重大な影響を与えると判断した情報は、ネガティブなものも含めて、速やかに公表しなくてはならない。

#### **<原則3A>**

- ・取締役会は、経営内容の国際比較を可能にするために、現在検討中の国際会計基準が確定し次第、早急に連結決算や時価会計など、それに準拠した決算報告を開始する。さらに、可能な限り速やかに四半期決算を導入すべきである。

#### **<原則4A>**

- ・取締役会は、株主の利益を代表する代理人であると同時に、各ステイクホルダーの利害を調整するという重大な社会的使命と責任を負っている。各ステイクホルダーに対しては、たとえばポリシー・ステートメントや環境報告書の公表など、それぞれの関心に適った情報提供を積極的に行うべきである。

### **第4章 統治構造**

#### **4. 1 取締役と取締役会**

##### **<原則5A>**

- ・取締役会に、企業と直接の利害関係のない、独立した社外取締役を選任する。社外取締役に情報提供を充実するための支援体制を確立、強化する。

##### **<原則6A>**

- ・取締役会の構成員数は、十分な議論を尽くし、的確かつ迅速な意思決定を行うことが可能な人数とする。

##### **<原則7A>**

- ・取締役会と執行役員会を分離することで、企業の意思決定機関と業務執行機関の区別を明確にする。

##### **<原則8B>**

- ・取締役会は、執行役員を兼務する社内取締役と、企業と直接利害関係のない、独立した社外取締役から構成され、社外取締役がその過半数を占めるものとする。

##### **<原則9B>**

- ・取締役の機能をより有効に発揮せしめるために内部機関として委員会を設ける。取締役指名、経営者報酬、企業統治のための各種委員会を設置する。各委員会は社



**<原則9B>**

- ・外取締役が過半数を占めるものとし、委員長は社外取締役がその任にあたる。
- ・社長などの代表取締役の報酬は社外取締役のみで決定する。

**<原則10B>**

- ・統治機構の最高責任者としての取締役会の主宰者と、業務執行の最高責任者である執行役員会の主宰者の業務は、区別されるべきである。もしも、その業務の兼務が必要な場合には、株主に対してその理由が説明されなければならない。

**4. 2 監査役と監査役会****<原則11A>**

- ・監査役会の構成員として複数の独立した監査役（社外監査役）を登用し、社内監査役との間で適切に活動の分担を図ることで、監査の独立性と質の充実を図る。
- ・監査の独立性を確保する観点から、監査役の選任にあたっては監査役会の同意を必要とする。同時に、現行の社外監査役に対するいわゆる「5年ルール」は廃止する。

**<原則12A>**

- ・監査役が監査を行なうために求める報告や調査の対象には、広く取締役の行なった意思決定に関わる行為が含まれるものとする。

**<原則13B>**

- ・独立した取締役（社外取締役）が取締役会の多数を占めるようになった時点で、取締役会の内部機関として、監査委員会を設置する。この委員会は、社外取締役のみにより構成され、取締役会が行なう業務執行の監視のうち、特にリスク管理の点に重点をおいて取締役会を補佐することを目的とする。

**4. 3 株主総会****<原則14A>**

- ・株主総会は、アカウンタビリティの観点から、株主と取締役会との意見交換の幅を広げる場として有効活用する。
- ・株主総会の開催日は、現在の同日開催集中の現状を考慮し、見識ある行動を望む。

**<原則15A>**

- ・株主総会とは別に、大株主に対してより詳細な説明会を公開で開催する。

**<原則16B>**

- ・株主総会の決議事項は経営の根幹に係わるものに限定する。
- 

市場環境に照らしながら修正を加える必要のあるもの、乃至大きな法律改正を要するものであるとされている。

このように、「原則」は企業統治構造としての取締役・監査役の構造につい

ては米国のそれに近いものを提言している。さらに注目されるのは、「原則」がアカウンタビリティとディスクロージャーを重要な論点として取り上げており、しかも国際会計基準を強く意識していることである。「原則」は、その前文で最初に次のように述べている。「良きコーポレート・ガバナンス（企業統治）の実践は、現在および将来のグローバル社会において、企業が競争力のある効率的な経営を行うための必須条件である。企業を取り巻く市場環境のグローバル化は、統治システムの良否と、その国際的整合性の適否が企業そのものの生存を左右するといっても過言ではない事態となった。」この文面からも読みとれるように、「原則」は、不祥事の防止を超えたわが国企業のコーポレート・ガバナンスのあり方を、グローバルな視点に立って論じているのである。

## （２）関西経済同友会の「革新」<sup>15)</sup>

2000年５月、関西経済同友会・企業財務特別委員会は「21世紀に向けての企業革新とコーポレート・ガバナンスー変革のため、早期環境整備をー」（以下、「革新」とよぶ。）を公表した。「革新」が展開している議論はコーポレート・ガバナンスに限定されているわけではないが、執行役員制度や社外取締役制度の導入などに加えて、コーポレート・ガバナンスを含む制度改革として＜図表6＞のような諸提言を行っている。

「革新」は、コーポレート・ガバナンスの再構築のために監査役監査とCPA監査の強化について提言を行うとともに、IR活動の強化に言及している点、また、異なる論点としてではあるがステーク・ホルダーへのディスクローズ強化や国際会計基準制定への参画体制強化を提言するなど、企業革新のための会計・ディスクロージャーの重要性を強調している点で、会計の観点からはこれまでのどの報告書よりも注目すべき内容を有しているといえる。

15) 関西経済同友会・企業財務特別委員会「21世紀に向けての企業革新とコーポレート・ガバナンスー変革のため、早期環境整備をー」（2000年５月）。

**図表6 関西経済同友会の「革新」が提言する「求められる制度改革」**

- 
1. 競争力回復への体制整備
    - a) 提言1 起業促進制度の整備
    - b) 提言2 事業再編制度の整備
  2. ステーク・ホルダーへのディスクロージャー強化
  3. コーポレート・ガバナンスの再構築
    - a) 提言3 監査役監査の充実・強化
      - ・監査役権限の拡充、経営からの独立性強化、人員増、スタッフの充実
      - ・社外監査役の増員と定義の厳格化、社内監査役の資格強化
    - b) 提言4 CPA 監査制度の改善
      - ・CPA 協会による「ピア・レビュー制度」、「複数監査法人制度」、「ゴーイング・コンサーンに関する監査意見表明の明確化」等の早期実施
    - c) IR 活動の強化
    - d) ナレッジ・マネジメントの推進
  4. 国際標準制定への参画体制強化
    - a) 提言5 国際標準制定への参画体制強化
      - ・日本企業の英文財務諸表への「警句（レジェンド）」の早期解決
      - ・常設民間の会計基準設定主体の早期設立  
(状況により緊急措置として、現行審議機関の強化、既存機関の利用等も検討)
- 

#### 4. コーポレート・ガバナンスと商法改正に関する最近の動向

これまでに述べたようなコーポレート・ガバナンス改革論をも踏まえて、2002年（平成14年）の商法改正に向けた動きも具体的になってきている。

法務省法制審議会商法部会は、2002年を目途に商法の抜本的改正を行うことを正式決定し<sup>16)</sup>、「今後の商法改正について」と題する今後の改正検討事項を取りまとめた。検討事項はさまざまな領域に及ぶが、その中で「見直しの視点」の第一に「企業統治の実効性の確保」が掲げられ、コーポレート・ガバナンスの観点から＜図表7＞に示したような指摘がなされている。

ここで、コーポレート・ガバナンスの視点から、会社の機関のあり方だけで

16)『週刊経営財務』No. 2492（2000年9月18日）参照。

図表7 法務省法制審議会商法部会による改正検討事項（一部）

---

「企業統治（コーポレート・ガバナンス）の実効性を確保し、その競争力を向上させる」という観点から、次の事項について検討する。

- ア. 会社の機関のあり方（株主総会制度、取締役制度、監査役制度のあり方、完全親子会社における機関のあり方、会社の区分に応じた機関のあり方等）
  - イ. 会社情報の開示のあり方（計算規定及び計算書類規則の見直し、計算書類のインターネット登記所公開等）
  - ウ. スtock・オプション制度の改善
- 

なく、会社情報の開示のあり方が検討事項とされていることは、会計の立場からは注目される。

さらに最近になって、通産省の産業構造審議会・企業法制分科会は、コーポレート・ガバナンスのあり方に関する商法改正提言案をまとめたという<sup>17)</sup>。現行商法では、経営監視を監査役と取締役が二重に担当するなどの問題があることから、経営監視と業務執行の分離を促進する案となっている。また、取締役会の中に社外取締役が過半数を占める「監査会」を設けて、監査役の機能を「監査会」に移管することも案に含まれている。この提案は米国型への接近に他ならないといえる。この提言案については、今後法務省との調整がなされる模様である。

## VI むすび

以上のように、最近、わが国においてもコーポレート・ガバナンス改革論が盛んに展開されている。その流れには大きく2つの方向が見られる。その一つは経営者責任論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論であり、これは商法改正との関わりで取締役会、監査役、株主代表訴訟などの改革を中心として展開されてきた。その改正の方向は概ね米国型を志向するものである。いま一つは企業繁栄論にもとづくコーポレート・ガバナンス改革論である。これは、グローバルな企業競争の時代にあって、コーポレート・ガバナンス構造のあり方を国際的な視点から論じている。そこでみられる改正の方向も米国型である

17)『日本経済新聞』2000年12月5日。

といえるが、商法改革論を超えてコーポレート・ガバナンスにおける会計・ディスクロージャーの役割の重要性を評価している点で注目に値する。

現在、わが国企業の信頼を国内的にも国際的にも取り戻すことが強く求められている。そのためにはコーポレート・ガバナンスの再構築を避けて通ることはできない。その際、組織構造の改革だけでなく、会計・ディスクロージャーの観点からもコーポレート・ガバナンスを論じることが求められるようになるであろう。そうであるとするならば、わが国の会計・ディスクロージャーのあり方を逆にコーポレート・ガバナンスの観点から検討することも、今後の会計学研究のあり方として重要な意味をもつことになる。

(筆者は関西学院大学商学部教授)